

ドイツ乗用車メーカーの経営のグローバル化 と生産合理化

“Die Globalisierung und die Rationalisierung der Produktion
in der deutschen Automobilindustrie”

風 間 信 隆

Nobutaka Kazama

目 次

1. はじめに
2. 経営活動のグローバル化と生産合理化の新しい戦略的課題
3. 新しい生産合理化戦略と「リーン生産方式」の展開
4. プラットフォームの共通化とモジュール化戦略
5. おわりに

1. はじめに

1970年代の二度に及ぶ「石油危機」を契機として、自動車産業における生産合理化のパラダイムの位置を占めてきた「フォード・システム」は、その大きな限界に直面するところとなった。すなわち、「フォード・システム」の有する市場的限界・技術的限界・社会的限界および環境・エコロジック的限界がこれである。こうした限界を克服して競争優位性の維持・強化を実現する上で何よりも求められたことは、従来の硬直的な大量生産システムへのフレキシビリティ（変化対応力としての柔軟性⁽¹⁾）の組み込みであった。

ドイツの乗用車メーカーは、この時期、製品市場環境の構造的変化を受けて「コスト・リーダーシップ」ではなく、「製品差別化⁽²⁾」を競争戦略の柱に据え「多様化された高品質・高付加価値

(1) 拙著『ドイツ的生産モデルとフレキシビリティ』中央経済社、1997年、第1章および第2章に詳しい。

(2) この場合、「良い物を安く」という点で高い国際競争力を獲得してきた日本の生産モデルにおいて焦点が当てられている「高品質」・「差別化」とドイツ的生産モデルの競争優位性の中心にある「高品質」・「差別化」とは概念的な違いが存在するように思われる。すなわち、日本の場合、「高品質」とは「故障の少なさ」、「燃費の良さ」といった、どちらかといえば数値で評価される品質概念が中心を占めており、その点でいわば、米国流の「フォード主義」の製品哲学・技術の土俵の上での相対的な価格の低さと相対的な品質の高さを競い合うものであり、そのため日本車メーカーの「過当競争」体質はそのキャッチ・アップ的製品政策にも帰因するように思われる。しかし、ドイツ的生産モデルにおける「高品質」は数値では評価しにくいユーザーの主観的保有・使用体験から生じる高い満足度に支えられたブランド力の高さ（「メード・イン・ジャーマニー」）であり、これはまた深い熟練技能に基づく「モノ作り」、独創的な製品・設計哲学に裏付けられた高い「商品力」に基づいている。

この点でドイツ的生産モデルの国際競争力は、「メード・イン・ジャーマニー」のもつ高い信頼感とイメージ、経営の姿勢、社会との係わりから生まれる会社の品格などを総合した「ブランド」力にあるように思われる。

値生産」の実現を目指すとともに、自社の生産システムのフレキシブル化を追求する「フレキシブル合理化」を大規模に展開するところとなった。

こうした「高品質・高性能・高付加価値・多品種」製品の生産体制の構築を目指すフレキシブル合理化において、ドイツ乗用車メーカーが最大の努力を傾けたのは、フレキシブル(ME)自動化技術の導入とドイツ独自の職業教育制度に支えられた「生産知能(Produktionsintelligenz)」の動員(「専門労働者」と呼ばれる熟練工の活用と直接生産・間接生産機能・職能の水平的・垂直的統合を⁽³⁾集団内で実現する「集団労働(Gruppenarbeit)」による労働構造の質的高度化)であった。

こうしたドイツ的生産モデルをドイツで最初に実証的に確認した研究として知られているのが、1994年に上梓されたケルン＝シューマンの『分業は終焉に向かっているのか?』という書物であった。⁽⁴⁾ 彼らは、自動車をはじめ工作機械と化学というドイツの三大基幹産業部門において、従来支配的であった伝統的な合理化論理(「分業と専門化の原則」)である「フォード主義」や「テイラー主義」では捉えられない新しい合理化論理(「統合と全体性の原則」)が特にME技術の投入されている職場を中心として展開されつつあり、これが生産労働における「熟練の衰退化」ではなく、「熟練の高度化」を基本傾向とすることにより、これまでの工業労働のあり方を大きく変容させていると主張し、こうした新しい生産合理化論理を「新しい生産構想」(die neuen Produktionskonzepte)と呼んだ。

こうしたフレキシブル合理化の展開様式は、労使共同決定と「銀行権力」を特徴とするドイツ型ガヴァナンス機構、IGメタルを中心とした労働側の社会的規制力、戦後の「コーポラティズムの福祉国家」体制、中世以来の伝統を有する独自の職業教育訓練制度、構造的に硬直的な労働市場あるいは環境・エコロジーへの高い意識に支えられた市民運動の高まりという、経営側の意思決定を制約するという非常に「硬直的な」ドイツ的枠組み条件のなかで展開されてきた。こうした制約条件の下でフレキシビリティ、労働の人間化そして生態系との調和というトリアーデの同時実現を目指したところにこの時期におけるドイツ独自のフレキシビリティの展開パターンを確認することができるのであって、ここに1980年代における「ドイツ的生産システム」の歴史的進化のパターンを確認することができる。⁽⁵⁾

(3) 拙著、前掲書、98頁～102頁。

(4) H. Kern, M. Schumann, *Das Ende der Arbeitsteilung? – Rationalisierung in der industriellen Produktion*, Verlag C.H. Beck, 1984.

(5) しかし、この場合に「生産知能」動員の対象とされたのは「すでに職業資格を有する、若年ドイツ人の男性労働者」に限定されており、その点で「ドイツ的生産システム」が十分な雇用創出力を持たないという決定的限界も合わせ持つ点が見逃されえない。これは「ドイツ的生産システム」の諸特性に結び付いた固有の保守主義ないし硬直性さらには産業構造の転換を促す基盤革新(Basisinnovation)の不足に起因している。vgl. H. Kern, M. Schumann, “Kontinuität oder Pfadwechsel? – Das deutsche Produktionsmodell am Schneidweg –”, *Mitteilungen (SOFI)*, Nr. 26, 1998. さらにドイツ的生産システムとして理解される特質は、決して固定的・静態的に捉えられてはならず、自動車生産を取り巻く環境条件の変化、とくに製品市場の変化に対応した企業の主体的環境適応能力に応じて「進化する」ことが見逃され得ない。「進化」の概念については、藤本隆宏著『生産システムの進化論』有斐閣、1997年に詳しい。

しかし、1990年代に入って、東西両ドイツの統一、旧東欧諸国の市場経済化、ソ連邦の解体に伴う冷戦構造の終焉、そして欧州市場・通貨・経済統合の深化と拡大等に基づくドイツ経済を取り巻く劇的な環境変化は、ドイツの乗用車メーカーの企業戦略にも極めて大きな影響を及ぼしている。さらに欧州連合は、1999年1月以降、ドイツ・フランスなど11ヶ国に欧州単一通貨『ユーロ (EURO)』の導入を決定し、ここに人口2.9億人、域内総生産 (GDP) 6.3兆ドル (1997年) と米国経済 (人口、2.7億人：GDP、7.8兆ドル：同年) にほぼ匹敵する地域経済圏が誕生するところとなった。こうした『ユーロ』の誕生は、域内企業にとって域内貿易での為替リスクをなくしコスト削減の可能性を広げる一方、価格・コストをめぐる域内市場競争を一段と激化させることが予測されている⁽⁶⁾。

ドイツの乗用車メーカーは、1990年代に入って、こうした環境条件の変化とグローバルな競争圧力の一層の進展をも背景として積極的な在外生産拠点の展開という新たな国際化戦略を展開しており、これはドイツ国内における生産拠点にも極めて大きな合理化圧力をもたらしている。

本稿は、1990年代におけるドイツ乗用車メーカーのグローバル化戦略の動向と特質を探るとともに、これが国内事業拠点に与える極めて高い合理化圧力の下で、現在ドイツ国内でどのような生産合理化が展開されているのかを検討することを課題としている。その際、最も注目される動向として、「リーン生産システム」の展開とモジュール生産方式を取り上げて検討する。

2. 経営活動のグローバル化と生産合理化の新しい戦略的課題

ドイツの乗用車メーカーの乗用車生産台数は、1993年に「統一特需の反動」と欧州経済全体を襲った「戦後最悪」の不況の影響を受けて、前年比22%減の記録的な落ち込みを経て、その後順調に回復しており (図-1および表-1参照)、1997年にはとくにVW・グループやダイムラー・ベンツ社といった民族系メーカーを中心として「史上最高」水準の利益を上げていることが報告されている。例えば、VW・グループは、1997年グループ全体で429万台の生産を記録し、経常利益で38.5億DM、当期剰余金で13.6億DMという過去最高の利益水準を達成している⁽⁷⁾。

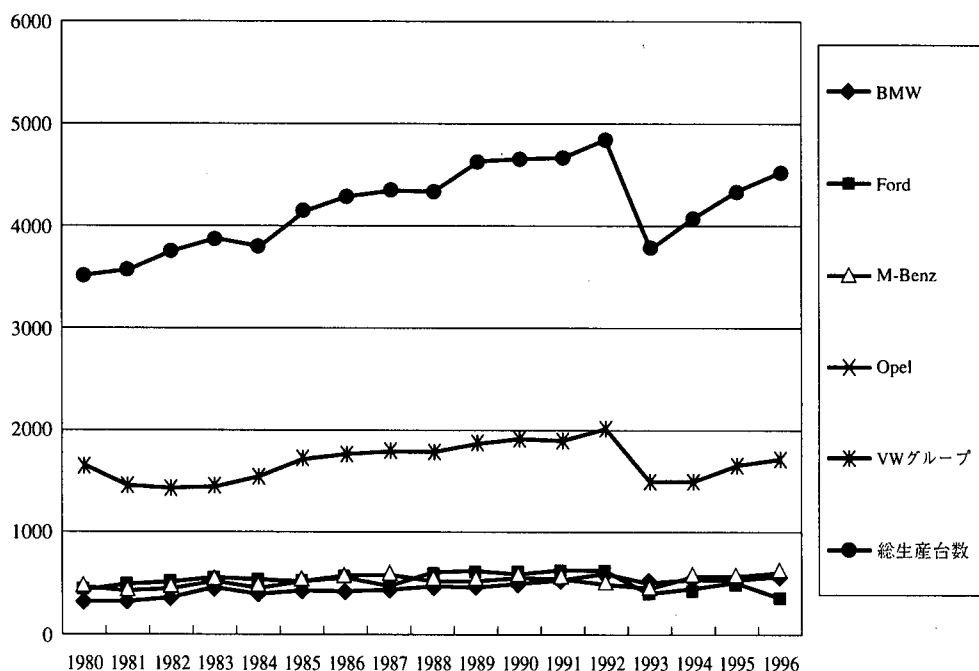
(6) これまで、各欧州乗用車メーカーは、欧州各国において各国の税制や市場競争状況にも規定されて同一モデルに異なる価格設定を行ってきたが、1999年以降、各国の価格格差の是正は進むと予測されており、さらには欧州域内の乗用車メーカーの過剰生産能力をも背景として、欧州乗用車市場の域内価格競争・コスト削減競争は一層激化することが予想されている。日本興業銀行「メガコンペティション時代入りした自動車産業」『興銀調査』280. No.5, 1997年, 73～75頁。

(7) VW・AG, *Geschäftsbericht* (1997)を参照。なお、VW・AGの連結決算はドイツ国内のVW社、Audi社の他に、スペインのSeat社とチェコのŠkoda社をも含む。さらに最近の報道によれば、1998年には458万台 (世界シェア、11.4%) とトヨタの生産台数464万台 (国内：317万台、海外：147万台) に近づきつつある。『日本経済新聞』1999年1月14日付。

またVWは今後5年間に総額615億DM (4.3兆円：1DM=70円換算) にのぼる投資を予定しており、2000年までに200億DM (1.4兆円：同) をドイツ国内の工場に投じ、ドレスデン (Dresden) に新しい工場を建設し、「パサート・プラス」 (Passat Plus) 及び開発コード「D1」と呼ばれる新しい車種の生産を予定している。

こうした巨額の投資によりグループ全体で600万台体制の実現が目指されている。 (“Göttingen Tagesblatt” 1998年11月28日付)

図-1 ドイツ乗用車生産とメーカー別生産台数の推移



出所：表-1と同じ。

ドイツ乗用車メーカーの成長にとって、戦後の発展過程で総体的に狭隘な国内市場規模の制約を克服する上でも、海外市場への浸透・開拓は不可欠だったのであり、戦後その生産が軌道に乗り始めるや製品輸出努力を強め、1960年代初頭にはすでにその国内生産台数に占める製品

表-1 ドイツ乗用車生産とメーカー別生産台数の推移

(単位：千台)

歴年 メーカー	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
BMW	330	338	363	451	412	431	432	443	464	490	500	536	580	510	550	563	570
Ford	440	487	518	543	540	505	562	473	609	633	594	633	622	437	461	518	373
M-Benz	476	449	468	540	470	537	592	596	554	537	574	575	532	480	584	588	634
Opel	874	810	951	934	776	903	897	916	895	989	1030	981	1072	849	964	999	1036
VWグループ	1655	1463	1427	1455	1548	1734	1774	1810	1798	1885	1930	1912	2042	1504	1517	1673	1730
VW	1370	1141	1122	1093	1180	1371	1421	1393	1372	1464	1509	1462	1550	1163	1162	1225	1245
Audi	285	322	305	362	368	363	353	417	426	421	421	450	492	341	355	448	492
総生産台数 ¹⁾	3521	3578	3761	3878	3790	4167	4311	4374	4346	4654	4661	4677	4864	3794	4094	4360	4540

1) 総生産台数は、その他メーカーを含む。なお、乗用車にはステーションワゴン車を含む。

出所：Verband der Automobilindustrie e.V., *Taschen und Zahlen*, 61. Folge, 1997, S. 28f.

表-2 ドイツ国内乗用車¹⁾生産動向

歴年	1970	1975	1980	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
生産台数(千台)	3528	2908	3521	4167	4311	4374	4346	4564	4641	4677	4864	3794	4094	4360	4540
輸出台数(千台)	1946	1475	1873	2568	2520	2451	2507	2722	2598	2198	2570	2079	2270	2465	2650
輸出比率(%)	55.2	50.7	53.2	61.6	58.5	56.0	57.7	59.6	56.0	47.0	52.8	54.8	55.4	56.5	58.4
輸入台数(千台) ²⁾	660	769	1027	1084	1312	1365	1286	1365	1810	2520	2183	1635	1626	1756	1825

1) ステーション・ワゴン車を含む。

2) 中古車を含む。

出所：VDA, Taschen und Zahlen, 54. Folge(1990): 61. Folge(1997)より作成。

輸出比率は50%を超えていた。例えば、1963年に旧西ドイツ国内で生産された乗用車218.6万台のうち110.2万台を輸出し、その輸出比率は50.8%に達していた。⁽⁸⁾

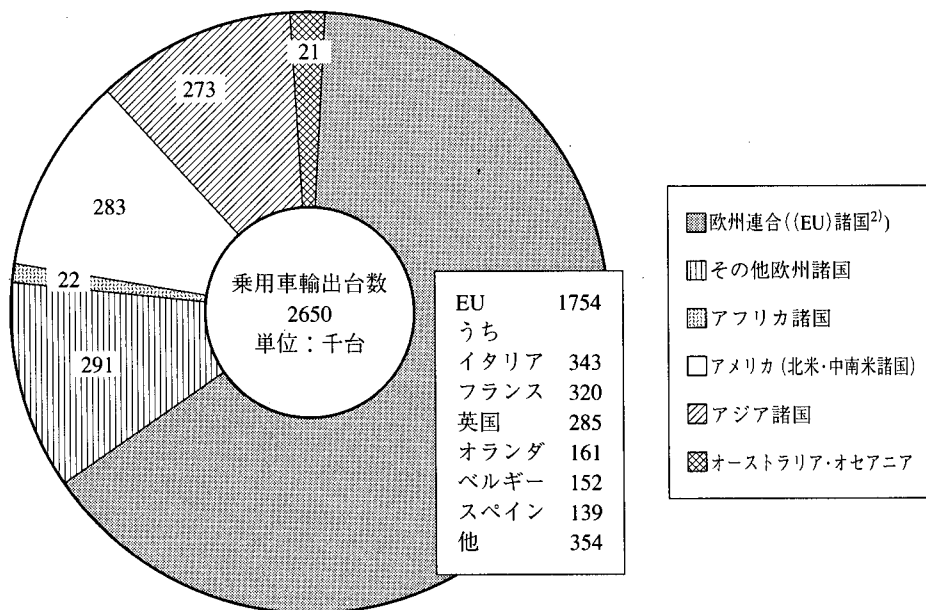
1990年代に入っても、ドイツの乗用車メーカーの輸出比率は低下しておらず、1996年現在その輸出比率（生産台数ベース）は58.4%に達している（表-2参照）し、同年の海外売上高比率は、VW・グループの63.6%、ダイムラー・ベンツの63.2%、BMWの72.0%と極めて高い水準にある。1995年の商品別貿易統計の乗用車輸出額では、ドイツは484.9億ドルと日本の416.7億ドルを上回り、世界第1位である。⁽⁹⁾この点で、日本の自動車産業が1980年代の「貿易摩擦」の顕在化により海外生産の展開を急速に拡大した結果、製品輸出比率が急速に低下している点と比べて極めて対照的である〔例えば、1980年の日本の乗用車（生産台数：7,038千台）の製品輸出比率は56.1%（3,947千台）であったが、1996年には乗用車生産（7,864千台）の製品輸出比率は36.4%（2,860千台）にまで落ち込んでいる〕。

しかし、総体としては極めて大きな乗用車輸出が、日本と比べて相手国との「貿易摩擦」を引き起こさなかった背景として、相互主義に基づいて相手国とのバランスのとれた貿易構造が実現されている点を見逃すことはできない。

図-2が示す通り、1996年現在、ドイツの乗用車輸出台数（2,650千台）の66.2%（1,754千台）は、EU諸国向けが占めており、その他東欧諸国を含めた全欧州地域向けでは77.2%にも達しており、米国向けは242千台と全輸出台数の9.1%でしかない。しかし、EU向けという場合にも、ドイツにとって最大の輸出国、イタリアでも343千台であり、第2位のフランスで320千台、第3位の英国で285千台というように、欧州各国の市場規模が相対的に小さいということもあって、非常に分散している（日本への輸出は、同年159千台であり、ドイツにとって輸出仕向け地順位の第6位に位置付けられる）〔日本にとって最大の乗用車仕向け国であるアメリカへの輸出台数は、米国現地生産の拡大により1985年の2,216千台から96年の1,047千台へと急減している

(8) 日本の乗用車メーカーは、1960年代後半に自動車生産台数で当時の西ドイツを抜いて世界第2位の座を占めるところとなったが、1970年当時でも日本の乗用車の生産台数、317.8万台のうち72.6万台しか輸出しておらず、従ってその製品輸出比率は22.8%にとどまっていた。『自動車産業ハンドブック(1998年版)』日刊自動車新聞社、1997年、14頁。

(9) 国際連合統計局『貿易統計年鑑(1995年) vol. II (商品別表)』原書房、1997年、196頁。

図—2 仕向け地別乗用車¹⁾ 輸出シェア (1996年)

1) ステーション・ワゴン車を含む

2) EU諸国 (フランス・ベルギー・ルクセンブルク・オランダ・イタリア・英・丹・デンマーク・アイルランド・ギリシャ・ポルトガル・スペイン・スウェーデン・フィンランド・オーストリア)

出所：VDA, *Taschen und Zahlen 61. Folge*, 1997. S.88～96

ものの、その輸出全体に占める割合は、96年現在でもアメリカ1国で37.4%に達している】。

一方、ドイツ国内乗用車販売市場において、1995年現在、輸入車は1,146千台(販売シェア：32.1%)に達しており、極めて開かれた市場が実現されている。なかでもフランス車の305千台、日本車の277千台、イタリア車の135千台、イギリス車の107千台とドイツにとって乗用車輸出の大きな国が並んでいるのである〔一方、日本の乗用車販売市場において1990年代に入って輸入車の販売は急拡大しているものの、1996年現在「逆輸入車」を除いて364千台であり、そのシェアも7.8%に止まっている⁽¹⁰⁾〕。

こうしたドイツのバランスのとれた貿易構造の背景として考えられることは、第1に欧州連合の地域経済圏の深化と拡大であり、第2にドイツの乗用車メーカーの差別化戦略ないしブランド戦略による輸入乗用車との棲み分けと「シェア優先主義」の否定にあると考えられる。

しかしながら、1990年代に入って、欧州自動車業界はこれまで以上に一層熾烈な「排除競争」とグローバルな競争圧力に晒されるところとなった。とくに欧州全体でVW社一社分の全生産

(10) 『自動車産業ハンドブック(1998年版)』日刊自動車新聞社、1997年、2867～288頁の主要国統計参照。

台数に相当する生産能力が過剰であるといわれている状況⁽¹¹⁾において、日本車メーカーが英国、さらにフランスを中心として計画している百万台規模への現地生産の拡大あるいは1999年の欧州での「日本車規制」措置の段階的廃止、さらには韓国乗用車メーカーの東欧諸国を中心とした現地生産の拡大と欧州全域での販売攻勢（1997年；韓国メーカーの欧州地域向けの輸出台数は、55万台に達している⁽¹²⁾）は、ドイツの量産車メーカーに極めて深刻な脅威を与えており、またトヨタの「レクサス」、日産の「インフィニティ」、本田の「レジェント」といった上級車の北米市場での成功は、高級車市場にこれまで特化してきたベンツやBMWといった量産高級車メーカーにも深刻な脅威を与えている。

同時に、前述したように、1999年1月以降の欧州連合(EU)11カ国での単一通貨「ユーロ」の導入による域内市場での価格・コスト競争の一層の熾烈化、欧州での環境問題への意識の高まりに伴う小型車需要の拡大と低公害エンジン開発のための巨額の研究開発投資負担、さらにはドイツ国内の世界最高水準の賃金水準や労働条件と「硬直的な」労働市場の存在と種々の社会的規制、あるいは中・東欧諸国の市場経済化といった、ドイツ乗用車メーカーを取り巻く一連の環境変化は、ドイツの乗用車メーカーのグローバル戦略に大きな変更を迫っている。

従来、ドイツの乗用車メーカーは、その海外市場への浸透・開拓を目指す国際化戦略において、ドイツ国内の「協調的労使関係」を維持し、国内雇用を確保するためにも、あるいはその「メード・イン・ジャーマニー」ブランドを確立・維持する上でも「工業立地としてのドイツ(Industriestandort Deutschland)」に固執し、「製品輸出」主導の国際化戦略を基本戦略としてきたのであり、生産拠点の国際化には、民族系メーカーのうちVW社を除けば、どちらかといえば消極的であった⁽¹³⁾。

しかし、1990年代に入って、前述したドイツ乗用車メーカーを取り巻く環境変化、とくに東西冷戦構造の「崩壊」と欧州統合の深化と拡大に伴い、VW、ベンツ、BMWといった民族系乗用車メーカー各社は、国境を越えた世界の自動車業界再編の中心となってきており、M&A（合併と買収）による規模の拡大を含めて生産拠点のグローバルな展開を急速かつ大規模に押し進めている。

この点でドイツ乗用車メーカーは、1990年代に入って戦略的転換を図り、その経営活動のグローバル化を急速に押し進めつつある。例えば、VW社は、すでにチェコのスコダ社(Škoda)

(11) M. Schumann, V. Bähge-Kinsky, C. Kurz, N. Neumann, *Trendreport Rationalisierung*, Ed. Sigma, 1994, S. 14.

新聞報道によれば、世界的に自動車生産は供給過剰という構造上の問題を抱えており、現在、米国の年間自動車販売台数の約1.5年分に当たる2,230万台分の供給過剰であるといわれる。『日本経済新聞』1998年5月8日付。

(12) KAMA, *Korean Automobile Industry* (1998), p. 8.

(13) そのVW社ですら、1980年代から90年代にかけて、前社長のカール・ハーン (Carl H. Hahn) は、その生産拠点の国際化にあたって労働側に国内雇用の維持という条件を約束させられたといわれる。Maryann Keller, *Collosion, Doubledy* 1993. pp. 89-90, p. 189 (マリアン・ケラー著『激突』鈴木主悦訳、草思社、122頁および257頁)。

の子会社化(1990年)、スペインのセアト社(Seat)の完全子会社化(91年)によって欧州でVW・アウディ・スコダ・セアトという4つのブランド別管理体制を実現してきただけではなく、最近のグループの高収益力を背景として、1998年に入ってグループ内の高級車ブランド(「アウディ」)の強化を目指して英国「ロールス・ロイス」社やフランスの「ブガッティ」といった超高級車ブランド¹⁴⁾を買収するとともに、アウディを通じてイタリアの名車「ランボルギーニ」ブランドの買収に乗り出しているし、ポーランド・インド・ブラジル等の生産拠点を拡充しつつある。さらにはBMW社も英国「ローバー・グループ」の買収(1994年)に続いて、米国サウス・カロライナ州やブラジルでの生産拠点の開設など海外投資を拡大している。またダイムラー・ベンツ社も1997年には米国アラバマ州での6万5千台規模の高級スポーツ用多目的車(SUV) [Mクラス]生産拠点の新設と並んで、スイスの時計メーカーSMH社との合併事業としてマイクロ・コンパクト・カーである「スマート(Smart)」の生産拠点をフランスに開設するとともに、1998年には株式時価総額で約12兆円(約920億ドル)という世界の製造業史上最大の米国クライスラー社との合併を発表した。これにより、売上高でトヨタ(売上高:748億ドル)を抜いて、ジェネラル・モーターズ(GM)(売上高:1,640億ドル)、フォード社(売上

表-3 ドイツ乗用車メーカーの海外現地生産

メーカー \ 歴年	1986年	1987年	1988年	1989年	1990年	1991年	1992年	1993年	1994年	1995年	1996年
VW・AG	630	558	589	568	623	1027	1250	1339	1463	1762	1946
Audi	1	3	5	4	3	1	—	—	—	—	—
BMW	14	19	20	22	20	17	18	23	23	32	69
M-Benz	7	15	17	14	14	16	10	10	15	18	35
Ford	258	294	345	326	336	298	268	373	427	410	385
GM-Opel	401	446	534	585	642	285	—	—	—	—	—
全体	1320	1335	1510	1519	1638	1644	1546	1744	1928	2173	2435

出所: Verband der Automobilindustrie e.V., *Tatsachen und Zahlen*, 1990(54.Folge), 1997(61.Folge)

(14) 但し、新聞報道によれば、「ロールス・ロイス」ブランドは2003年以降BMW社が取得することになり、その後はVWグループは「ベントレー」ブランドしか使用できないこととなった(『日本経済新聞』1998年7月29日付)。そのことが、VWグループがその後「ブガッティ」・「ランボルギーニ」ブランドの取得にも乗り出した理由であるように思われるが、VWグループはこれまでのVW・アウディの併売制を見直し、「アウディ」という高級車ブランドを独立・強化させることを狙っていることは間違いない。さらに、VW社はスウェーデンのボルボ社とも提携交渉に入っていることが報道されている(『日本経済新聞』1998年7月2日付)。一方、これまで高級車メーカーとして位置付けられてきたダイムラー・ベンツは、MクラスやAクラスに続いて660CCという超小型車の生産に続いて、北米のクライスラー社との合併を通じて、小型車強化に戦略的重点をおいてフルライン化を押し進めており、21世紀のグローバル・プレーヤーの資格として単なる400万台という量的基準や低公害エンジンの開発という環境対応だけではなく、強烈なブランドを確立しつつ、いかに幅のある製品ラインを展開するかが競争優位性のカギともなっているように思われる。

高：1,470億ドル）に次ぐ世界第3位の自動車メーカー、「ダイムラー・クライスラー」社（売上高：1,300億ドル）が誕生するところとなった。⁽⁵⁾

表-3のドイツ乗用車メーカーの海外現地生産の動向を見ても、1990年代に入って米国系多国籍企業のオペル社やフォード社を除いて、民族系各社が海外現地生産の拡大に動いていることが確認されうる。1996年現在、ドイツ国内の乗用車生産台数4,540千台に対して、海外生産台数は2,435千台に達しており、1986年時点での1,320千台からほぼ倍増している。うちVWグループだけで1,946千台もの海外生産が記録されており、VWグループ『営業報告書』によれば、1993

表-4 VWグループの販売・生産動向

	1986年	1987年	1988年	1989年	1990年	1991年	1992年	1993年	1994年	1995年	1996年	1997年
売上高(億マルク)	528	546	592	654	681	763	854	766	800	881	1001	1132
国内	188	226	227	237	269	364	395	343	329	345	364	392
海外	340	321	366	417	411	400	459	423	471	536	637	741
生産台数(千台)	2777	2771	2848	2948	3058	3328	3500	3019	3042	3595	3977	4291
国内	1654	1666	1694	1783	1816	1814	1929	1411	1425	1526	1591	1619
海外	1123	1105	1154	1165	1242	1424	1571	1608	1617	2069	2386	2672
国内販売台数(千台)	838	921	848	849	945	1264	1211	914	901	937	958	993
輸出比率(%)	49.3	44.7	49.9	52.4	48.0	30.3	37.2	35.2	36.8	38.6	40.0	38.7
従業員数(千人)	276	260	252	251	261	277	273	253	238	257	261	275
国内	169	170	165	161	166	167	164	150	141	143	139	144
海外	107	90	87	90	95	110	109	103	97	114	122	131

出所：VOLKSWAGEN AG, *Annual Report*, 1991, 1997. を参照。

年以降、生産台数ベースで海外生産が国内生産を上回っている（表-4参照）。

確かに現在、表-2から確認できるように、とりわけ好調な欧州経済を反映して、ドイツ乗用車メーカー全体の製品輸出比率は維持されており、また最近のM&Aでも単純な量的拡大主義ではなく、異質なコア・コンピタンス（持続的な競争優位の源泉となる中核的企業能力）の組み合わせによる相互補完体制の強化が目指されているにしても、今後ドイツの乗用車メーカーの本格的な海外現地生産拠点の拡充はドイツ国内の「雇用の空洞化」を招く危険性を高めているように思われる。それは、一足早くその海外現地生産の拡大に踏み切っているVWグループの動向から確認できる。

(5) 売上高の数字は1996年現在の数値である。『日本経済新聞』1998年5月7日付。年間販売台数では、GM（877.6万台）、フォード（694.3万台）、トヨタ（479.4万台）、VW（429.0万台）そしてダイムラー・クライスラー（401.9万台）となる（数字は1997年度、但しトヨタは1996年度）。『朝日新聞』1998年5月12日付。

表-4よりVWグループの海外生産台数は、1986年の1,654千台より1987年には2,672千台と1.62倍に拡大しており、その結果、製品輸出比率は86年の49.3%から97年の38.7%へと大幅に落ち込んでいるだけではなく、国内従業員は2.5万人減に対して、海外従業員は2.4万人増と対照的であり、今後さらに海外現地生産の拡大に伴い、こうした国内雇用の減少と海外雇用の拡大は一層進展する危険性が高い。⁽¹⁶⁾

こうしたドイツ乗用車メーカーの海外現地生産の拡大はドイツ国内の事業拠点に極めて高い合理化圧力を生み出している。

これまでドイツにおいて各種利害関係者の諸利害との調和、とくに「協調的労使関係」の維持に配慮し、世界最高水準の賃金水準と労働条件を実現し得たのも、ドイツ乗用車メーカーの乗用車の「高品質・高価格」による高付加価値の実現にあったのであるが、グローバルな市場競争の圧力はドイツの乗用車メーカーの高付加価値・差別化戦略を「動揺」させており、乗用車メーカー各社はドイツ国内事業拠点での生産合理化の最優先課題として何よりも一層のコスト削減と生産性向上を迫られている。

1990年代に入って、こうした「メガ・コンペティション（大競争時代）」とも呼ばれるようなグローバル競争の下で「工業立地としてのドイツ」の地位を守り、ドイツ経済の空洞化を回避して、構造的な失業問題を克服するためには、とりわけ強力な労働組合の存在と「社会福祉国家」体制の下での「高賃金・高コスト」体質、「高福祉負担」、さらには各種社会的規制を改革する必要性が経済界を中心として大きく高まるとともに、これを受けて「コール政権」は「市場主義」・「規制緩和」を柱とする一連の経済構造改革を押し進めようとしてきた。しかし、1998年9月末の総選挙は、社会民主党（SPD）の勝利という審判によって、ドイツ国民がこうした米国流の「市場万能主義」の否定を選択したとみなすことができるのであり、今後SPDと「緑の党」との左派連立「赤緑政権」は、これまで「コール政権」の下で押し進められてきた改革方向を、ドイツ労働総同盟（DGB）の「新基本綱領」（1996年）⁽¹⁸⁾（「公正な社会秩序」、「社会保障制度の維持・拡大」、「エコロジー的改善」等）を実現する「社会的国家」を謳っている）が目指す伝統的な「社会的市場経済」を強化する方向で見直し、修正していくことは間違いない。

しかしながら、こうした左派連立「赤緑政権」といえども、その最大の懸案である構造的な失業問題を克服する上での選択肢は多くないようにも思われる。もとより、今後、DGBを中心に提唱されている「雇用のための連帯」という政・労・使の協調体制はマクロ・レベルで模索されていくにしても、ミクロ・レベルでの雇用の確保・投資の確保のためには経営側が切り札を握っているからである。とりわけ「冷戦構造」の崩壊に伴う東欧・中南米諸国の市場経済

(16) 表-3と表-4のVWの海外現地生産台数は前者がドイツ自動車工業会の統計資料であり、後者はVWグループの連結営業報告書という違いもあって一致しない。

(17) 表-4より確認されうるように、海外生産台数が1986年から97年までに2.38倍に急増しているのに対して、海外の雇用は1.22倍しか増加していない点が注目される。

(18) ドイツ最大の労働組合の上部団体である「ドイツ労働総同盟（DGB）」は1996年11月のドレーズデン大会で新綱領「我々の未来」を採択している。全文が『賃金と社会保障』Nr.1201とNr.1202に訳出されている。

化は、その成長市場としての魅力と同時に労働コストで圧倒的に有利な生産拠点展開の選択肢を経営側に与えるところとなったのであり、ドイツ国内では労働供給サイドはこれまでの労働市場での力を失っているからである。

事業所・企業レベルでの労働側は、国内事業拠点における投資と雇用の確保をはかるためには経営側に対する交渉力を弱めてきており、とりわけ1993年の「経済危機」以降、一層のコスト削減・労働条件の弾力化を目指す経営側の攻勢に対する「譲歩交渉」を余儀なくされている。近年では、生産コスト、収益性、生産性、合理化方法等の各種指標をめぐる国境を越えた事業拠点間比較により最良の指標が「ベスト・プラクティス」として提示され、国内事業拠点にその「ベンチ・マーキング」⁽¹⁹⁾を強制させている。

さらに近年、ドイツ乗用車メーカーの生産合理化戦略の展開において、1980年代のME（マイクロ・エレクトロニクス）技術を中心としたフレキシブル自動化技術への期待は、「経済性」の見地からは「過剰技術化の危険（Gefahr der Übertechnisierung）」という指摘とともに、明らかに低下してきており、今日では「製造技術の減量化」が目指されている。すなわち、「観察されうるのは、脱技術化（De-Technisierung）である。技術進歩と同様に人間工学的見地にも配慮した技術構想は後退している。人間工学の見地からは、頭上作業を回避するための装置、組付けや動作に関わる組付け作業の軽減、脱ベルト・コンベアが放棄されている。技術的にはその減量化が目指されている。自動製造技術のフレキシビリティ水準は以前に逆戻りしている。再び機械の製品タイプ拘束性が、すなわち製品タイプ変更時点での『専用工場（Einwegfabrik）』⁽²⁰⁾ないし『使い捨て技術（Wegwerftechnik）』が語られるようになっていく。」

同時に作業組織の編成においても「フォード主義」的な「タクト拘束的」流れ作業への回帰が目立っているといわれている。確かに1980年代同様に「集団労働（Gruppenarbeit）」ないし「チーム労働（Teamarbeit）」という形式を維持しながらも、極めて単純・反復的な、1分間のサイ

(19) H. Kern, M. Schumann[1998], Ibid. S.11. 例えば、具体的に言えば、欧州GMは欧州9ヶ国で15ヵ所で自動車組立て工場と部品工場を展開しており、ドイツ・オペル社はこの欧州ネットワークに組み込まれている。したがって、こうした工場間の生産性比較・コスト比較により今後の投資・雇用動向の決め手になる可能性が高いのである。つまり、経営側としては生産性の高い、そしてコストの低い工場での投資・雇用に拡大し、逆にそれらの指標が相対的に劣る工場に対しては一層の合理化圧力か、あるいは投資・雇用の減少か、さらには生産からの撤退が選択肢となるであろう。こうした事業所間合理化競争が、現在、全欧州規模で展開されているのである。オペル社のリュッセルハイム工場の1時間あたり人件費（平均50DM）は、英国ボクゾールの工場のそれより30～40%高い。「ユーロ」の誕生は、こうした各国間のコスト比較を一層容易にするだけに、人件費の相対的に高いドイツの労働者にとっては大きな脅威となるであろう。

(20) H. Kern, M. Schumann[1998], Ibid. S.10.

クル・タイムを有するベルトコンベア作業が作業の厳格な「標準化」を伴いつつ再導入されて⁽²¹⁾いる。

1990年代に入って、ドイツの乗用車メーカーは、グローバルな規模での市場競争圧力が高まる中で、コスト削減と生産性向上に何よりも優先順位を置いた生産合理化の展開に最大の努力を傾けつつ、ドイツ国内の事業拠点に一段と強い合理化圧力を加えつつある。

3. 新しい生産合理化戦略と「リーン生産方式」の展開

こうした新しい合理化戦略は、とくに1992/93年のドイツ経済を襲った戦後最悪の不況以降、MIT（マサチューセッツ工科大学）のウォマックらによって提唱された「リーン生産方式（Lean Production）」論の受容過程と歩調を合わせ展開されてきた⁽²²⁾。ドイツの乗用車メーカー各社は、「経済危機」以降、とりわけ「大量生産方式（mass production）」のメリット（効率性・低コスト）と「手作り生産方式（craft production）」のメリット（高い品質・フレキシビリティ）を同時に実現する「リーン生産方式」をモデルとする生産合理化を大規模に展開しようとしている。しかし、実践面では、とりわけドイツ内でも失業率の高い旧東ドイツ地域の新設事業拠点（グリーン・フィールド）において北米等の日系プラントでその成果が確認されている管理手法の導入を全面的に導入しているものの、旧西独地域では、その展開は事業所内従業員の利害代表組織である経営協議会（Betriebsrat）との「経営協定（Betriebsabkommen）」の締結を通じて労働側との合意をとりつつ慎重に進められている。これは、この「リーン生産方式」が、生産システムのフレキシビリティの実現にあたって、ME技術の利用による技術的フレキシビリティよりは労働者のもつ人的・組織的フレキシビリティの実現を重視しており、旧西ドイツ地域において相対的に弱まってきているとはいえ、未だにIGメタルを中心とした労働側の合理化規制力が存在している状況下では、人的・組織的フレキシビリティを実現しようとする経営側の意図はつねに制限されざるをえないからである。

ドイツ乗用車メーカーのうちで、「リーン生産方式」の導入にとりわけ熱心に取り組んでいる

(21) ロートはこれを「テイラー主義的集団労働」と呼んで、1980年代に「労働の人間化」を目指す「革新的労働政策」の下で展開された「自己組織的集団労働（die selbstorganisierte Gruppenarbeit）」（＝「自律的作業集団」）と区別している。vgl. S. Roth, Weiterentdeckung der eigenen Stärke? in L. Kißler (Hg.), *Toyotismus in Europa*, Campus, 1996, S. 128 u. S. 134. これは、またゲルスト（D. Gerst）らによって「構造保守的集団労働（die strukturkonservative Gruppenarbeit）」と「構造革新的集団労働（die strukturinnovative Gruppenarbeit）」と呼ばれている。前者はオベル社アイゼナッハ工場において導入されている集団労働に特徴的であり、後者はベンツ社において導入されている集団労働に特徴的である。vgl. D. Gerst, T. Hartwig, M. Kuhlmann, M. Schumann, Gruppenarbeit in der 90ern: Zwischen strukturkonservativer und strukturinnovativer Gestaltungsvariante, *Mitteilungen (SOFI)*, Nr. 22, 1995.

(22) 詳しくは拙著、前掲書、第7章を参照されたい。

のは、1990年代初頭、新設事業拠点を旧東ドイツ地域に開設した量産大衆車メーカーのVW社とオペル社である。⁽²³⁾

ゲッティンゲン社会学研究所 (SOFI) のミックラー (O. Mickler) によれば、この旧東ドイツの両事業拠点に共通する特徴として、内製率の低さ (約30%)、(保守の一部、工具製作、食堂、物流、保安などの) 徹底した業務の外部委託 (アウト・ソーシング)、モジュール部品のJIT配送によるモジュール組立て生産方式、組織のフラット化、コスト・センター構想 (保守・品質保証、人事管理機能の一部といった諸機能の生産現場への移転)、慎重な人員選抜、熟練工・職長・大卒資格を保持する若い従業員 (例えば、VW・ザクセン工場では、熟練工資格保持者=84.1%、半熟練工資格保持者=2.6%、機械関連マイスター資格保持者=4.9%、大卒資格保持者=8.5%であったし、Opel・アイゼナッハでも塗装・組立て部門の生産労働者の9割以上が熟練工資格保持者であった) 等が挙げられている。⁽²⁴⁾

本稿は、以下においてとくに米国多国籍企業・GMのドイツ子会社であるオペル社での「リーン生産方式」の導入を紹介しているエンデルレ (P. Enderle) の論文に依拠しながら検討しよう。⁽²⁵⁾

オペル社では「リーン生産方式」に依拠した生産方式は、「オペル生産システム (the Opel production system)」⁽²⁶⁾と呼ばれ、1992年にテューリンゲン州 (Thüringen) に設立された旧東ドイツ新設生産拠点、アイゼナッハ (Eisenach) 工場 (「アストラ／コルサ」を1日当たり650台生産：従業員数2千人) では全面的にこの原理に沿って運営されている。この「オペル生産システム」は以下の5つの具体的構想から構成されている。すなわち、

(23) しかし、1990年代に入って、ドイツの乗用車メーカー各社は一様に「リーン生産システム」をモデルとする生産合理化を展開しようとしていることは間違いない。けれども、そうした導入の具体的形態は、メーカー各社の経営理念、製品戦略や各事業拠点の経営協議会の対応に応じて異なった展開を見せていることに注意されねばならない。なお、オペルもVWも旧東独事業拠点は別会社で運営されている。すなわち、Opel Eisenach GmbHおよびVW Sachsen GmbHがこれである。こうした別会社化によって、旧西独事業拠点の労働協約は適用されず、経営側は労働協約を別個に取り結ぶことができた。

(24) Otfried Mickler, Schlamke Autofabriken in den Neuen Bundesländern - ein Beispiel für die Reorganisation westdeutscher Betriebe?, *Beitrag zum Abschlußbericht "Arbeitsgemeinschaft sozialwissenschaftliche Technikforschung"* 1998. Okt. S.2~4. なお、ミックラーによれば、VW・ザクセンは英国日産のサンダーランド工場を、Opel・アイゼナッハはGMとトヨタの合併事業会社であるNUMMI (米国・カリフォルニア) をマザー工場としているという。VW・ザクセンはケムニッツ (Chemnitz) にあるエンジン工場 (年間50万台生産) とゴルフ (Golf) とパサート (Passat) の組立て工場 (年間25万台生産) であるモーゼル (Mosel) 工場からなる。

(25) P. Enderle, The Opel Production System, In K. Shimokawa, U. Jürgens, T. Fujimoto (Eds.), *Transforming Automobile Assembly*, Springer, 1997.

(26) 「オペル生産システム」は「日本的生産方式」を真似たものではなく、GMが日本メーカーとの北米での合併事業で獲得してきた知識と経験、さらにはそれまでにリュッセルハイム工場等の旧西独の事業拠点で培ってきた経験を踏まえて生み出された「独自の」生産方式であるという (Ibid., S.135.)。

- 1) 「チーム構想」(Team Concept: Teamarbeit/Gruppenarbeit)
- 2) 「継続的改善過程」[the continuous improvement process: Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß(KVP)]
- 3) 「標準化」と「一個流し(one-piece flow)」
- 4) 「ジャスト・イン・タイム」生産(Just-In-Time-Produktion)
- 5) 顧客満足(CS)と無欠陥(ZD)原則に基づく「品質構想」, がこれである。

オペル社は、すでに1989年以降、旧西ドイツ・ボップム工場内の二つの部門で「チーム構想」(=「集団労働」)を具体的に展開し、その目覚ましい成果(とくに18%の生産性向上)で1994年末以降はオペル社の全工場への導入が決定されていた。⁽²⁷⁾

チーム構想においては、伝統的な作業組織以上に、従業員の経験・技術的知識の利用、より多くの責任と改善機会の提供、そして高い動機付けと仕事満足の達成が強調される。アイゼナッハでは、6～8人のメンバーからなるチームが形成され、各チームは純粋な組付け作業という直接生産機能の他に、品質保証、保守および原材料供給責任といった間接生産機能をも引き受けている(「水平的・垂直的機能統合=多能工化」)。全社規模での「チーム精神」を涵養する狙いもあって、工場従業員は全て同一のユニフォームを着用している。⁽²⁸⁾各チームにはメンバーの互選によってリーダーが選出される。チーム・リーダーは対外的に集団の利害を代表し、標準化された作業の順守と一層の改善という責任を持つ。さらに一週間に一度開かれる集団ミーティングを主催するとともに、このミーティングにおけるテーマの決定とチームに対する必要な助言と情報を提供する責任を有する。⁽²⁹⁾

継続的改善過程は、生産過程の全領域に関する生産性の改善に結び付いた従業員の提案に関わり、こうした提案を即座に実践するためにすべての領域に特別ワークショップを設置しており、このワークショップは日本語の「カイゼン(Kaizen)」という言葉で呼ばれている。この継続的改善過程について、エンデルレによれば、「従業員自身、他のだれよりも自己の作業環境に関する豊富な知識を有するがゆえに、生産過程内の問題点に熟知している。オペル社は、この継続的改善過程により、従業員の実践的知識を活用し、価値を生まない無駄な作業を排除するために作業手順や仕事の流れを検証するように従業員を動機付ける。これによって、生産性の真の向上をもたらす巨大な潜在的可能性が引き出される。」⁽³⁰⁾

アイゼナッハではこの継続的改善活動により1993年には11,194件の提案が行われ、これは「ドイツ経済研究所(DIB)」による従業員提案制度の年間表彰では第2位にランクされた(但し、

(27) オペル社の集団労働の導入過程については、拙著、前掲書、第4章、第4節に詳しい。

(28) P. Enderle, op. cit., In K. Shimokawa, et. al., op. cit., p. 135～p. 136.

(29) Ibid. p. 136.

(30) Ibid., p. 137.

ドイツ全体の同規模の会社の中では第1位であった。⁽³¹⁾

1993年アイゼナッハ工場の従業員1人あたりの提案件数は9.6件に達しており、オペル・本社工場(0.5件)、VW本社工場(0.4件)と比較すると、アイゼナッハ工場の従業員提案件数はドイツの乗用車メーカーでも突出していることが確認できる。⁽³²⁾

オペル・アイゼナッハ工場では、仕事の標準化(Standardization)とその絶えざる改善が強調されている。チームのメンバーは、各作業部署ごとに作成される標準活動用紙に記載されている作業の流れ・一連の動作を自ら分析し、無駄な動作・作業を排除しながら標準作業の一層の最適化・効率化を実現することを期待されている。また「オペル生産システム」は「一個流し」の原則によっても特徴づけられる。これは、例えば、最終組立てラインの仕事の流れに連動した燃料タンクのサブ・アッセンブリ・ライン等で実現されている。コンポーネント部品の組付けは「バッチ生産」ではなく「一個ずつ」行われる。この「一個流し」生産を実現するためにU字型ラインが導入され、従業員の多能工化が実現されている。⁽³³⁾

アイゼナッハ工場では「必要な時に必要なものを必要なだけ生産する」JIT生産・平準化生産(level production)の実現が目指されている。実際の市場需要に対応した「生産の平準化」によって、ある特定のモデルが過剰に生産されるリスクは軽減され、生産過程と原材料フローは効果的にコントロールされる。コンポーネント部品サプライヤーは1時間ごとにコンピュータで発注される情報に基づいて、必要とされる部品のみを生産し、運送会社が特殊なルート計画に応じて各部品サプライヤーを順番に回ってアイゼナッハ工場に供給する。これにより工場内在庫は6時間に削減された。

座席とバンパーについては最終組立てラインに車体が運ばれる2時間前に発注が行われ、中間倉庫保管なしに工場のラインの当該組付け部署に直接搬送される。また欧州GM内でのロジスティックス・ネットワーク内では毎日35輦の貨車が定期的に運行されている(年間百万トン重量の自動車部品)が、アイゼナッハ工場は、スペインのGM部品工場(サラゴサ工場)からコルサの生産に必要な部品のJIT供給を受けており、こうした部品は中間保管なしに直接ラインに搬送される。⁽³⁴⁾

アイゼナッハ工場内では生産のすべての領域が「引取り原理」に基づいて運営されている。従業員自身が自分達が必要とするコンポーネント部品を「カンバン原理(the Kanban principle)」に従って発注する。「発注カードは各材料コンテナに添付されており、部品番号、送付先、数量、保管場所、ラインの利用箇所といった細々したことがカードに記載されている。ある従業員が材料をコンテナから取り出すや、彼は自分の作業部署近くにある特別な箱にカード

(31) エンデルレによれば、オペル全社でも同年34,715件の提案がなされ、従業員2万人以上の会社のうちでは第1位にランクされた(Ibid., p.137)。

(32) 『日独金属労組・共同プロジェクト報告書』全日本金属産業労働組合(IMF-JC), 1994年, 207頁。なお、オペル・アイゼナッハでは目標として、トヨタの1人あたり年間改善提案件数31件を上回る35件が設定されている。

(33) Ibid., p.138.

(34) Ibid., p.139..

を入れる。……このカードが材料保管部署に戻ってきた時に、これが新しい材料をラインに搬送するシグナルとなる。特殊な搬送車両が必要とされる材料をライン内の適切な作業部署に配送する。⁽³⁵⁾」大きくて重く、そのために特殊コンテナを必要としているコンポーネント部品については、「アンドン原理」の発注システムが導入されている。「スイッチが作業部署に設置されており、そのボタンを押すことによって作業員は追加の材料を要請することができる。作業員がスイッチを押すと近くの表示板のコントロール・ランプが点滅する。これが適切な作業部署に必要な部品を持ってくるように指示するシグナルである。コントロール・ランプ（表示パネル）の近くにある、この部品のカンバン・カードが部品保管場所に運ばれ、フォークリフトで搬送される。一方、カードは表示パネルのところに⁽³⁶⁾戻される。」

オペル・アイゼナッハ工場の乗用車の品質は欧州GM内でも高く評価されている。「オペル生産システム」の品質概念は、すべての生産領域でのトラブル・フリーが、したがってまた「無欠点原理」が実践されている。「いかなる欠陥部品も次の工程に持ち込まれてはならない……。同じ義務はオペルのすべての部品サプライヤーにも適用されている。⁽³⁷⁾」各従業員は、いかなる時点でもラインを止め、生じた品質問題を解決するのを助けてくれる同僚を呼ぶ権利を持っている。「このため車体工場と最終組立て工場の各作業部署には2本の紐がある。もし従業員が黄色の紐を引くならば、視覚的かつ音による信号が発せられ、チームの他のメンバーの援助が求められる。もし赤い紐が引かれるならば、従業員が問題を解決するまでラインは停止される。⁽³⁸⁾」

品質上の欠陥を排除するために、一方で人間による過ちから生じる欠陥を防ぐために定期的な職業教育訓練や「目で見る管理」が実践されるとともに、他方で機械・装置の故障等による欠陥を排除するために、品質基準からの乖離の際に自動的に生産が停止する装置が付けられている。⁽³⁹⁾

以上のオペル・アイゼナッハ工場の新しい生産システムは極めて高い経済的成果をもたらしており、欧州GM内で高く評価されている。他の欧州工場よりも組立て生産性は平均40%以上も高く、スペース、人員、在庫も伝統的な工場の約半分で済んでいるといわれている。⁽⁴⁰⁾こうしたアイゼナッハ工場で実現された生産性・コスト等の各種指標は旧西ドイツ事業拠点のリュッセルハイム、ボッフム、カイザースロイテルン工場にも大きな合理化圧力を生み出しており、アイゼナッハの新しい試みは旧西ドイツ事業拠点にも次第に浸透しつつある。

(35) Ibid., p. 140.

(36) Ibid., p. 141.

(37) 完成車両の品質上の問題は朝のミーティングで各生産分野に伝えられ、3時間半後にはチーム・リーダーは今後こうした欠陥を回避するために講じられる措置を報告することが義務付けられている。この際、この報告は経営側によりチェックされる。Ibid., p. 142.

(38) Ibid., p. 142.

(39) この装置は日本では「ポカよけ」と呼ばれるが、エンデルレによれば、専門家はこれを“Autonomation”と呼んでいるという (Ibid., p. 142.)。

(40) Ibid., p. 142. こうした高い経済的成果を生み出した背景として、ミックラは、旧東ドイツ労働者の「能率競争」に対する旧西ドイツ側への対応意識（「東」としてのアイデンティティ）、専門労働者の高い割合と直接生産部門への投入、職長・技師を中心とした労働者の企業への忠誠心等をあげている。O. Mickler, a. a. O., S. 8.

また同様に、VWグループの「リーン生産方式」の「モデル工場 (Vorzeigewerk)」と位置付けられているモーゼル新工場も「ゴルフ (Golf)・A 2」の組立て拠点 (一日あたり400台) として2600人体制で1992年にスタートして以降、96年には「ゴルフ・A 3」 (一日あたり400台) 及び「パサート (Passat)」 (一日あたり700台) を年間25万台生産するまでに製造設備を拡張しつつづけている (4500人体制—1998年11月時点での筆者の聴き取り調査では5600人体制) のも、この事業拠点における高い生産性と品質水準を裏付けている。⁽⁴¹⁾

こうした新しい生産システムは、「トヨタ生産方式」のドイツ的展開であり、ドイツ自動車産業の「日本化 (Japanization : Japanisierung)」が語られるであろう。⁽⁴²⁾ しかし、注意を要するのは、こうしたアイゼナッハ工場が位置する旧東ドイツ地域チューリンゲン州の失業率が19.1% (1997年) と極めて高いこと、および1990年のドイツ「再統一」以降急速に I G メタルを中心とした労働組合による組織化が行われてきたとはいえ、未だに旧西独協約地域よりも労働協約による保護は十分とはいえず、労働側の合理化規制力が弱いことである。⁽⁴³⁾ こうした特殊な労働市場の状況が、こうした生産システムの「日本化」を生み出している背景にあると思われる。また逆に、旧西ドイツ地域の事業拠点ではこうした「日本化」が事業所内のモデル工場 (Model Shop) での漸次的・部分的導入にとどまっていることは、旧西ドイツ地域の事業拠点での I G メタルの合理化規制力の存在を示しているようにも思われる。⁽⁴⁴⁾

こうした旧東ドイツ生産拠点での「リーン生産方式」の具体的展開において、ME 自動化技術による技術的フレキシビリティ (「技術的解決」志向) ではなく、作業組織の合理化 (人的資源の開発による「組織的解決」志向) に力点が置かれている点、さらに後者の「組織開発」構想においても、厳格な「標準作業」とマイスター (職長) による上からの制御を強調する「厳

(41) “Volkswagen Sachsen” 会社案内。脚注 7) で既に触れたように、VWグループが2000年までに旧東ドイツのドレスデンに新工場の建設を決定したのも VW・ザクセンの高い経済的成果に基づくものであるように思われる。

(42) 但し、ドイツでは、1990年代に入って、「リーン生産方式」について非常に大きな関心と議論が展開され、また経営側によって経営合理化の「バイブル」として具体的実践の必要性が認識されているにしても、これは「日本化」とは認識されていない。

(43) 1997年のドイツの失業率は12.7%であったが、旧西独地域は11.0%であったのに対して、旧東独地域は19.5%であった。vgl. Institut der Deutschen Wirtschaft Köln, *Zahlen zur wirtschaftlichen Entwicklung der Bundesrepublik Deutschland* (1997), S.2.

(44) 旧東ドイツ地域の賃金水準は旧西ドイツ地域に比べて約10.5%低く、1週間の労働時間も金属産業では38時間である。W.Dorow, *Arbeitszeitflexibilisierung als Weg aus der Beschäftigungskrise in Deutschland*, S.17. (所仲之訳『ドイツにおける雇用危機脱出の方策としての労働時間弾力化』13頁) 1998年9月28日ドイツ経営学研究会報告資料参照。ミックラーによれば、オペル・アイゼナッハやVW・ザクセンの経営評議会 (Betriebsrat) は自分たちを「共同管理者 (Co-Manager) と理解しており、自らの事業所の競争能力を高めるものとはときに I G メタルの原則に反してさえもすべてこれを支持している。この一例が三交替制への素早い同意である。」(O.Mickler, a.a. O., S.5.)

格にコントロールされた」「チーム労働」「フレキシブル・テイラー主義(der flexible Taylorismus)⁽⁴⁵⁾」]が中心を占めている点で、従来のドイツの生産モデルに特徴的であった「労働の人間化」の視点とも結び付いて展開されてきた「脱ベルト・コンベア」作業と「自己組織的集団労働」を柱とする生産合理化はここに大きく後退していることが確認され得るように思われる。但し、このことをもって直ちにドイツの乗用車メーカー全体の全面的な「日本化」として論じることは正しくない。すなわち、旧西ドイツ事業拠点においては未だに全面的な「日本化」とは到底言えない状況が確認される一方で、旧東ドイツ事業拠点でさえも、今後、熟練工として高い職業資格・学習能力を有する「専門労働者 (Facharbeiter)」の職業上の要求と直接生産現場での「価値の低い」現実の仕事内容との乖離、あるいは高い生産性水準と不十分な報酬水準との乖離が、労使の緊張、対立や労働者の勤労意欲の低下を生み出す危険があり、動向の推移によってはこうした生産合理化動向の見直しも考えられると思われるからである。

4. プラットフォームの共通化とモジュール化戦略

ところで、1990年代の生産合理化の展開過程でドイツの乗用車メーカーが大きな関心を寄せ、また大きな努力を払っている合理化努力に、現在すでに世界の乗用車メーカー共通の戦略的課題ともなっているプラットフォームの共通化と「モジュール生産方式」⁽⁴⁶⁾がある。ドイツの乗用車メーカーは、すでに1980年代からすでに部品のモジュール化を押し進めてきたが、90年代に入って、極めて野心的な、プラットフォームの共通化戦略と結び付けて部品のモジュール化を一層急速かつ大規模に押し進めてきており、これによりすでに生産性向上と生産コストの削減という大きな経済的成果を実現していると言われている。

本稿は、今後の競争優位性強化のための中核戦略と位置付けて実践しているVW社のプラットフォーム戦略と部品のモジュール化戦略を、ヴィルヘルム(B. Wilhelm)の論文を手掛りに検討することとする。彼によれば、「VW社が採用しているプラットフォーム・モジュール構想は、顧客の立場から見た製品レンジの拡大のための将来志向的戦略であると同時に、また顧客

(45) O. Mickler, N. Engelhard, R. Lungwitz, B. Walker, *Nach der Trabi-Ära: Arbeiten in schlanken Fabriken*, Sigma 1996, S. 113ff.

(46) このプラットフォームの削減と部品のモジュール化については、日本の乗用車メーカーも大きな関心を寄せると同時に、すでに実践されていることはよく知られている。とくに海外の自動車業界の「モジュール生産方式」の導入を巡っては、スウェーデンの自動車産業を取り上げた研究として、田村豊稿「部品供給体制の集約化と生産工程の変化」、日本経営学会編集『日本経営学会誌』No. 3, Sep. 1998, ドイツの自動車産業を包括的・詳細に取り上げた研究として、池田正孝稿「欧州自動車メーカーの部品政策の大転換」中央大学経済研究所年報, 第28号, 1998年3月がある。これらはいずれも研究者自身による独自の実態調査に基づいてまとめられた研究として本稿においても以下の検討で使用している。私もユルゲンス (U. Jürgens) の論文を手掛りとして1980年代のドイツ乗用車産業のモジュール生産方式について検討したことがある。拙著, 前掲書, 86~88頁。

(47) B. Wilhelm, Platform and Modular Concepts at Volkswagen — Their Effects on the Assembly Process, in K. Shimokawa, U. Jürgens, T. Fujimoto (eds.), op. cit., p. 146.

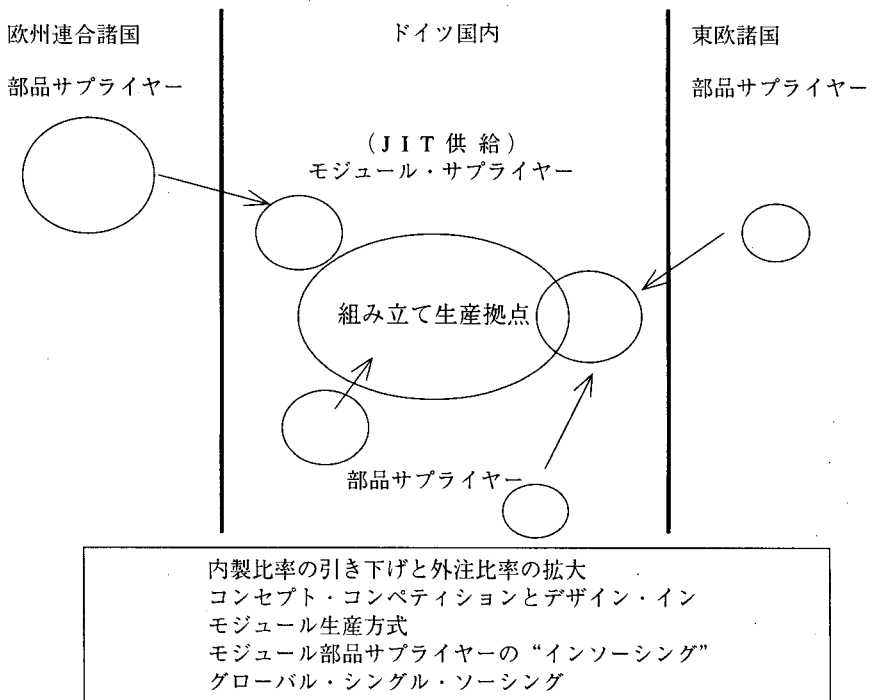
の諸要求に適合するマーケティング理念を技術的かつ組織的に実現するための基盤でもある。⁽⁴⁸⁾

その際、フロアー（床）部分、駆動システム、動力伝動装置といった「目に見えない」部分から構成されるプラットフォーム、すなわち車の骨格になるエンジンなどを取り付ける枠組みを形作っている「車台」は乗用車開発コストの約60%を占める。VWグループはVW・スコダ・セアト・アウディという4つのブランド別管理体制に90年代初頭移行したのであるが、これまで約17存在したプラットフォームをブランド横断的に4つの基本プラットフォーム（A0,A,B/C,D）に統合することを計画しており、前2者（A0とA）をVWが、後2者（B/CとD）をアウディが開発担当とされている。同時に、「目に見える」部分（「帽子(Hut)」と呼ばれる）の設計・開発はそれぞれのブランドの責任とされており、30前後のモデルの製造が予定されている。

こうしたプラットフォームの共通化によって、シャーシー、エンジン、トランスミッション等の主要コンポーネントも同時に共通化できると言われている。

こうしたプラットフォームの共通化は、開発コストの削減、開発リスクの低下、イノベーションの拡大という開発面の合理化を目指しているだけではなく、基本プラットフォームごとの部品の生産ロット規模を拡大することによる部品等の生産・調達コストの削減も同時に目指されている。例えば、新型「ゴルフ」、セアトの「Ibiza」、スコダの「Oktavia」、アウディの

図-3 ドイツ乗用車メーカーのグローバル・ソーシング戦略



(48) 日刊自動車新聞社『自動車産業ハンドブック(1998年版)』1998年, 188頁。また, 「A0」は「ポロ」, 「ルポ」用のプラットフォームであり, 「B/C」はアウディ「A・4〜6」及び「パサート用」, 「D」は高級リムジン「D1」及び「ベントレー」「ブガッティ」ブランド用プラットフォームとされる。

「A3」に使用が予定されているA型では年間250万台生産し、10%以上のコスト削減が可能とされている。さらに、このプラットフォームの共通化は、プラットフォームごとの単位生産規模の拡大を可能とさせるだけでなく、市場の需要変動に対応して乗用車組立工場の一層フレキシブルで、ブランド横断的な利用を可能とさせる。⁽⁴⁹⁾

一方、「モジュール化 (Modularisierung)」とは「部品の複合化」であり、従って「モジュール部品 (Module)」とはさまざまなコンポーネント・システム部品(例えば、ヒーティング・システムやエア・コンディション・システム)を直接ボディに組み付けることができるように一つに纏め上げた複合部品(例えば、コックピットやフロント・エンド、あるいはパワー・トレインやシートなど)を意味している。⁽⁵⁰⁾

このモジュール化戦略は、①生産構造や組み付け過程への影響を限定的に止めながらも、市場要件に適合した多様な製品を生産することができること、②僅かな部品変更や追加によって製品変更や新しい製品仕様に対応することができること、という製品面でのメリットの他に、③自動化による高い生産性と品質、④JIT配送によるサブ・アセンブリの分離ないし並行による生産に要する時間の短縮、また⑤JIT配送による低い在庫水準と在庫コストという生産面でのメリットも期待されている。さらに部品のモジュール化は、乗用車メーカーが今後ますます取り組まねばならない製品の「リサイクル戦略」の一環としても取り組まれている点は重要である。部品のモジュール化に伴うインターフェースの標準化により乗用車のリサイクル過程で最も重要な課題となる乗用車の解体・分解もより簡単になるからである。⁽⁵¹⁾

ところで、モジュール化によりサプライヤーは、「開発パートナー (development partners)」として位置付けられ、これまでのような「単なる」部品製造業者 (“simple” parts manufactures)ではなく、「ハイ・レベルのアセンブリ・サプライヤー (a high-level assemblies supplier)」の役割が付与されることによってサプライヤーとの緊密な関係を築くことも可能となる⁽⁵²⁾

(49) プラットフォームを共通化しながらも非常に異なるモデルの組立てが可能となることによって、製品市場の需要の変動に応じて稼働率を平準化させることが可能となる。

(50) 「モジュール」とは、ヴィルヘルムによれば、「明確に区別でき、(機能・幾何学の上で) 明確化されたインターフェースの結果、独立して開発・製造・組立てが可能な閉鎖的機能単位をなす複合組立て部品」(a complex assembly forming a closed function unit which permits specific differentiation and which, as a consequence of defined interfaces (function, geometry), can be developed, manufactured and assembled independently) (Ibid., p. 147) と定義している。この「モジュール生産方式」について日本の乗用車メーカーは、日産を除けば、非常に消極的と言われている。とりわけ、先端技術が特定のサプライヤーに独占され、ブラックボックス化の進行および、大手システム・サプライヤーによる寡占化に伴う価格交渉力の弱体化が背景となっている。この点については、前岡孝則著『トヨタVSベンツ—世界自動車戦争の構図』講談社、1998年、第4章に詳しい。

(51) Ibid., p. 154. 但し、ヴィルヘルムによれば、逆に開発段階や生産開始段階、さらにはその後の量産段階において、モジュール部品の組み付けやモジュールを構成する部品におけるインターフェースで一層高い調和要件 (harmonization requirement) が生まれるというデメリットをも有することが指摘されている (Ibid.).

(52) Ibid., p. 148.

るとされる。

すでにVW社は、1983年に生産を開始した「ゴルフII」以降、モジュール化と自動化を追求してきた。その際、モジュール生産方式導入の目標として掲げられたのは、フロント・エンドやコックピットといったモジュール部品の組立て作業をサブ・アッセンブリ・ラインとして分離・自立化することによって、メイン・アッセンブリ・ラインを短縮し、生産の混流化に伴う「ライン・バランス」問題を軽減したり、組立て自動化と機械化を実現することであり、さらには静止作業方式の導入による「脱ベルト・コンベア」を実現し、「労働疎外」現象の象徴ともされてきた組立てラインにおける「労働の人間化」を促進することでもあった。⁽⁵³⁾

しかし、1990年代のモジュール化戦略においては明らかにコスト削減と生産性向上に最優先順位が置かれており、80年代に焦点があてられていた「組立て自動化」・「労働の人間化」という視点は明らかに後退している。

現在、部品のモジュール化は、部品の内製率を引き下げつつ、グローバル・ソーシング（国際部品調達政策）の拡大と結びついて展開されており、スペイン・英国等、ドイツよりも相対的に人件費の安い海外からの部品調達の拡大によるコスト削減が目指されている（図-3参照）。例えば、IGメタルの資料によれば、「既に80年代よりドイツのメーカーは部品購買額全体に対する輸入の割合を増加させてきた。この傾向は、90年代にさらに高まってきている。購買額全体に占める輸入の割合は、1981年の6.7%から1990年に11%に増加し、1995年には20%以上に増加すると予想されている。」⁽⁵⁴⁾さらに、モジュール部品の調達では高い開発力・技術力を有するモジュール・サプライヤーに関しては、コスト削減を優先したシングル・ソーシング（「一社発注」）の動きも確認されうる。

VW社の場合、GM前副社長であったロベス（J. I. López de A.）がVW副社長に就任した1993年以降、30%の部品調達コストの引き下げを目指しており、サプライヤーへの部品単価切下げ要求は年々厳しさを増していると言われている。⁽⁵⁵⁾さらに、VW社は1990年代に入って新

(53) T. Malsch, Flexibilisierung der Massenproduktion in der Automobilindustrie und ihre arbeitspolitischen Gestaltungsperspektiven, in L. Pries, R. Schmidt, R. Trinczek (Hrsg.), *Trends betrieblicher Produktions modernisierung, Chancen und Risiken für Industriearbeit*, Westdeutscher Verlag, 1989, S. 170.

(54) 池田教授によれば、部品の外注比率について、欧州の自動車メーカーは94年において平均で60%前後であり、「米国の平均より高く、日本の平均よりも低い」とされる。VW社は1994年60.2%であった。池田正孝稿、前掲論文、220頁参照。

(55) IMF-JC『日独金属労組 共同プロジェクト報告書』前掲書、232頁。

(56) ロベスは、VW社長ピエヒ（Dr. F. Piëch）に請われてVW副社長に就任したものの、その移籍を巡ってGMとのスパイ事件でその後96年末に辞任している。

(57) 例えば、IGメタルの報告によれば、「VW社は、ロベス氏の就任までは国内下請けに配慮していた……フェルベルト市のサプライヤーであったミッテルマン社は、ロベス氏の就任後、VW社より日本からの有利なオファーを意図的に提示され、最高30%の即時価格の引き下げを要求され、その後倒産した。」IMF-JC『日独金属労組 共同プロジェクト報告書』前掲書、233頁。

設工場では、モジュール・サプライヤーをも組み込んだモジュール生産方式を全面的に導入した「モジュール工場構造(modular factory structure)=フラクタル(fractal)構造化」を展開している。この場合、モジュール部品サプライヤーは組立て工場の中の施設に組み込まれ、「イン・ソーシング⁽⁵⁸⁾(insourcing)」が実現されている。

以上見てきたように、「モジュール生産方式」は、もとより乗用車組立てメーカーとサプライヤーとの関係に根本的な変化をもたらす可能性を持つ(①サプライヤーの選別強化、②システム/モジュール・サプライヤーとの緊密な関係強化、③国外調達の拡大による国内中小サプライヤー切り捨ての危険性)と同時に、部品内製率の引下げを通じた組立てメーカー自身の大幅な人員削減・スリム化の可能性が模索されている。中央大学の池田教授の実態調査によれば、1)ドイツの自動車生産におけるジャスト・イン・タイム・システムのレベルは未だ低く、日本のレベルに追いつくにはかなりの時間を要すること、2)ドイツのモジュール生産は、日本側から見れば、「かなり軽いモジュール化」であり、モジュール・サプライヤーとの関係強化には疑問が多いことなどを指摘されて、ドイツの「モジュール生産方式」の有効性に懐疑的評価を下されている⁽⁵⁹⁾。

しかし、私見によれば、VW社をはじめドイツの乗用車メーカー各社が現在、大規模に展開しつつある、大胆なプラットフォームの共通化とモジュール化戦略は、国境を越えたグローバル・ソーシングに基づく相対的な低賃金労働の利用と組立てメーカーの「無在庫生産」による部品調達・生産コストの大幅な削減を実現する一方で、市場ニーズの不安定性に対応した迅速

(58) B. Wilhelm, op. cit., in K. Shimokawa, U. Jürgens, T. Fujimoto (eds.), op. cit., p. 154. 池田教授は前掲論文において、M-Benz社(米国アラバマ州のVance工場およびフランス/Hambach工場)とVW社(ブラジル/Resende工場およびMosel工場)のモジュール生産方式について詳しく検討している。

VW・モーゼル工場で1998年現在生産されている「パサート・B5」も「ゴルフ・A4」もいずれもバンパー、シート、ワイヤーハーネス、フロント・エンド、コックピット、燃料タンク、エグゾースト・システム、ドライブ・シャフト等の、15のモジュール部品をモーゼル工場から4～14キロに近接して新設されたモジュール・サプライヤーの組立て拠点からJIT配送されている。昨年11月筆者はザクセン工場を訪問する機会があり、ザクセン工場向けモジュール・サプライヤーの一社であるHella社の製造拠点を訪問した。このモジュール部品組立て工場は、モーゼル州ツヴィッカウ(Zwickau)近郊にあるVW・ザクセン工場から車で15分程度のところのメラーネ(Meerane)に新たに建設された新たな工業団地の一角に位置し、モーゼル工場向け専用工場であり、モーゼル工場の最終組立てラインに完全に同期化してフロント・エンドが手作業により組立てられていた。ここでは、さまざまなユーザー・オプションに対応可能ではあるが、そのために大きな部品在庫を抱えている。ある意味では、モジュール生産方式は部品在庫のモジュール・サプライヤーへの移転をも意味しているように思われる。

ベンツのコンパクト・カー「スマート」(内装率:20%)の製造では、工場に隣接して4つの建屋があり、そこで7社のモジュール・サプライヤーが部品を組み立ててモジュール部品としてからアッセンブリー・ラインへJIT搬送しており、このモジュール部品を組み合わせるだけで車両組立ての90%が完成すると言われており、これにより一台の組立て時間は5時間に短縮されている。前掲孝則、前掲著、292頁以下に詳しい。

(59) 池田正孝稿、前掲論文、263頁に詳しい。

なモデル・チェンジの可能性を広げることが期待されている。しかし、より重要な点は、市場ニーズの多様化から生じるフレキシビリティ要件を自社の組立て工場に近接してJIT配送を行う外部のモジュール・サプライヤーに移転させつつ、一車種内モデル・装備の多様化やユーザー・オプションの拡大を実現させることにある。フレキシビリティ要件の外部移転とフレキシビリティ要件からの隔離・解放がこれである。⁽⁶⁰⁾ すなわち、このモジュール化戦略によって、組立てメーカー自身は「フォード主義」的生産システムの量産性・効率性を確保して生産コストの削減を実現しつつ、市場ニーズから生じるフレキシビリティ要件をモジュール・サプライヤーによるモジュール部品のレベルで処理・吸収することが可能となっている点で極めて重要な生産合理化の新展開と理解すべきであるように思われるのである。しかし、これは組立てメーカー側の職場整理・雇用の縮小をももたらすことを意味しており、このことがモジュール化戦略の展開が旧東ドイツ事業拠点で全面的に展開されているものの、旧西ドイツ事業拠点では部分的な導入に止まっていることの大きな背景になっているようにも思われる。

5. おわりに

以上、本稿では、1990年代のドイツ乗用車メーカーの経営活動のグローバル化の動向を探るとともに、そうした戦略展開においてドイツの乗用車メーカーがコスト削減と生産性向上に何よりも優先順位を置いた生産合理化の展開に迫られていることを確認してきた。こうした生産合理化の新しい動向として、本稿は「リーン生産方式」と「モジュール生産方式」の展開を中心として検討を加えてきた。

こうした新しい生産合理化の新展開は、とりわけ1980年代において展開されてきた「ドイツの生産モデル」の「進化」の方向とはかなり異質なものを含んでいることを確認することができた。

現在、21世紀に向けてドイツの工業経営の針路を巡って、従来の「高品質・高職業資格（知識・技能）・高賃金」モデルか、あるいはアメリカにおいて支配的な「価格競争・低職業資格・低賃金」モデルかのいずれを目指すべきかについての議論が大きな関心⁽⁶¹⁾を呼んでいる。これはまた欧州独自の「社会的国家」の道を歩むべきなのか、米国流の「市場万能主義」の道を歩む

(60) T.シュレイシェンによれば、「(モジュール化戦略の一引用者) 基本理念は、原則上流れ作業生産の原理を維持しながら、この原理をフレキシビリティ要件から可能な限り解放するか、もしくは流れ作業生産の基本条件に基本的に矛盾せず、生産の流れを妨げないような要件のみを許容することにある。これが可能となるのは、一面でバリエーションやユーザー・オプションを扱う製造部分が可能な限り製造の最後の方に（例えば、最終組立て部門に）移転され、他面これらが、より大きな『自立的な』製造単位（モジュール部品）にまとめられることによってである。モジュール部品の可能な限りの内的な特殊性と標準化されたインターフェースにより保証される組付け同一性が、一方での高いバリエーションやユーザー・オプションのフレキシビリティと、他方での組立てフレキシビリティの削減を保証する。」T. Schraysschuen, *Flexibilität durch Module*, in M. Deiß, V. Döhl, *Vernetzte Produktion*, Campus, 1992, S.111f.

(61) H. Kern, M. Schumann[1998], Ibid. S.13.

のかの選択と言い換えても良いであろう。明らかに本稿において検討してきた生産合理化の展開は、グローバルな市場競争の圧力の下でのコスト削減を目指す合理化の具体的努力であった。

現在、未曾有の経済危機に直面しているとはいえ、21世紀には確実に東アジア、ロシア、東欧諸国が「低賃金・低職業資格・価格競争」モデルに従った工業経営を開花させていくであろう。21世紀に向けて、ドイツは「工業立地としてのドイツ」を維持する上で従来の「高品質・高職業資格・高賃金」モデルを一層高度化させる以外に、その「モノづくり」を「ドイツという工業立地」において維持することは不可能であるように思われる。その点で1980年代に展開された「ドイツ的生産モデル」の進化の方向は、相対的に競争優位性を有する他国の合理化動向に一定の影響を受けつつも、21世紀においても基本的に維持されいくと思われるが、しかしなお最終的評価を下すためには、今後、旧西ドイツ地域において「リーン生産方式」と「モジュール生産方式」等のコスト削減と生産性向上に何より優先課題をおいた新しい生産合理化がどの程度具体化されるかさらに検討すべき課題として残されている。

さらに「ユーロ」の誕生に伴い「近代的国民国家」概念が相対的に希薄化し、少なくとも欧州域内での制度的条件も一定の方向へ収斂していくことが予想される。さらに国境を越えた合併・買収が繰り返され、経営のグローバル化が一層進展する中で、これまで主として各国固有の（とりわけ労働市場・労使関係・職業教育訓練制度・ガバナンス構造といった）制度的条件に規定されて各国別の特徴付けを可能としてきた生産モデル（ドイツ・モデル、イタリア・モデル、スウェーデン・モデル、日本・モデル等）の融合化・「ハイブリッド化」が進展して、新たな世界標準（グローバル・スタンダード）たる生産モデルが浮上するののか、あるいは各国別特徴よりも各メーカーの企業理念や製造理念、企業戦略・市場ポジショニングに規定されて、（例えば、VW・モデル、トヨタ・モデル、ダイムラー・クライスラー・モデルといった）各メーカーに固有の生産モデルがより一層その違いを際立たせるところとなるのかは、挙げて今後の課題として残されている。

[本稿は、文部省科学研究費基盤研究(C)(2)「ドイツ的生産モデルと日本の生産モデルのハイブリッド化の可能性」(課題番号 10630122) および商学部堀中教授を研究代表とする文部省科学研究費基盤研究(C)(2)「アジアにおけるグローバリズムとリージョナリズム」(課題番号 10630059) による助成を受けて行われた研究成果の一部である。]